

### Berater\*in im Konflikt - verschiedene Rollen in der Friedens- und Konfliktarbeit

Pastoors, Daniela

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Verlag Barbara Budrich

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Pastoors, D. (2017). Berater\*in im Konflikt - verschiedene Rollen in der Friedens- und Konfliktarbeit. *PERIPHERIE - Politik, Ökonomie, Kultur*, 37(3), 435-448. <https://doi.org/10.3224/peripherie.v37i3.03>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

Daniela Pastoors

## Berater\*in im Konflikt – Verschiedene Rollen in der Friedens- und Konfliktarbeit\*

*Keywords:* consulting, third party intervention, elicitive conflict transformation, peacebuilding, process facilitation, civil peace service

*Schlagwörter:* Beratung, Dritt-Parteien-Intervention, elicitive Konflikttransformation, Peacebuilding, Prozessbegleitung, Ziviler Friedensdienst

Beratung ist in aller Munde. In fast jedem Lebensbereich kann auf ein Beratungsangebot zurückgegriffen werden und in vielen gesellschaftlichen Feldern wird Beratung als Orientierungs- und Bewältigungshilfe immer wichtiger (Nestmann u.a. 2013). Auch in der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) wird ein Trend vom „Macher“ der 1960er Jahre, über den „Ausbilder“ der 1980er hin zum „Berater“ seit den 1990er Jahren beschrieben (DEVal 2015: 24-28). Ob und wie sich diese Veränderungen auf die Machtasymmetrie der Nord-Süd-Beziehungen auswirken, ist bisher unklar. Im Gegensatz zu den vielen strukturellen Problemen in der EZ ist jedoch die konkrete Arbeit einer der Parameter, der von den Akteur\*innen selbst direkt verändert werden kann (Lepenes 2014: 231f). Wer sich aktuelle Stellenausschreibungen in der Internationalen Zusammenarbeit und speziell in der Friedens- und Konfliktarbeit ansieht, kann dort ebenfalls diesen Wandel beobachten: häufig werden explizit Berater\*innen gesucht. Selten wird jedoch genauer beschrieben, was damit gemeint ist.

Die Frage danach, *wie* Konflikte konstruktiv bearbeitet und transformiert werden, *wie* ein Friedensprozess angestoßen und unterstützt werden kann, ist wichtig für die Friedens- und Konfliktforschung und die Praxis

---

\* Dieser Artikel will einen ersten Aufschlag machen, um die Themen Beratung und Konfliktbearbeitung stärker miteinander in Verbindung zu setzen und die Kommunikation zwischen diesen Bereichen anzustoßen. Dafür stellt er eine These auf und beleuchtet nur einen kleinen Ausschnitt, obwohl große Forschungsfelder und Disziplinen gestreift werden, die von enormer Bedeutung für die Thematik sind. Es wird grundlegender Forschungsbedarf zu dieser Thematik gesehen und weitere Forschung angeregt.

der Friedens- und Konfliktarbeit<sup>1</sup>. Das Konzept der Zivilen Konfliktbearbeitung (ZKB) bezieht sich einerseits auf die Austragung von Konflikten durch die Konfliktparteien selbst, andererseits auf die Interventionen von Externen in Konflikte (Schweitzer 2004: 510). Wenn Außenstehende zu Konflikten hinzugezogen werden, können sie in sehr unterschiedlicher Weise beteiligt sein. Ziele und die Art der Eingriffe unterscheiden sich stark und die Rollen, die intervenierende Dritte dabei einnehmen, sind vielfältig. Sie reichen vom Machteinsatz einer Richter\*in über den ratgebenden Experten bis hin zur Mediator\*in, zum Prozessmoderator oder zur Beobachter\*in. Auch Friedensfachkräfte (FFK) im Zivilen Friedensdienst (ZFD) sind als solche externe Personen in der Zivilen Konfliktbearbeitung tätig. In welcher Weise sie intervenieren, soll in diesem Beitrag exemplarisch betrachtet werden.

Das klassische Bild von Fachkräften im Entwicklungsdienst, Diplomaten\*innen und anderen Personen, die in Krisenregionen tätig sind, ist das der Expert\*in, die\*er ein spezielles Wissen hat, das sie\*er einbringt und den Menschen im Zielland zur Verfügung stellt. Eine direkte Anknüpfung an koloniale Verhältnisse (Brüggemann 2012: 59). Aber ist das immer noch so? Geht es vor allem um Wissensweitergabe oder hat sich die Rolle der Fachkräfte gewandelt? „Beratung wird immer wichtiger, die klassische Fachkraft als Macher dagegen nur noch selten gebraucht“ (Molitor 2012: 17). Häufig wird jedoch von Beratung gesprochen ohne konkreter zu präzisieren, was damit gemeint ist, welche Aufgaben damit verbunden sind oder welche Kompetenzen gesucht werden. Unklarheiten und unterschiedliche Erwartungen in Bezug auf die Rolle als Berater\*in bzw. externe Partei können große Auswirkungen auf den Prozess haben und werden in der Entwicklungszusammenarbeit als Haupthindernis für eine effektive Intervention gesehen (Wenzler-Cremer & Cremer 2006: 82-83; Ameln 2006: 92).

Die Diskurse um Beratung und Organisationsentwicklung einerseits und um Entwicklungszusammenarbeit und Friedens- und Konfliktarbeit andererseits verliefen lange Zeit ohne Berührungspunkte trotz starker thematischer Parallelen (Ameln 2006: 85). Der Beitrag greift dafür Wissen aus angrenzenden Forschungsgebieten der Beratungswissenschaft und Pädagogik auf und will dieses für die Friedens- und Konfliktforschung und Zivile Konfliktbearbeitung nutzbar machen. Zunächst wird der Blick exemplarisch auf den ZFD und seine Handlungsfelder geworfen. Im Anschluss werden Konzepte zur Kategorisierung von Interventionsarten und Beratungsrollen vorgestellt, diskutiert und auf die Friedensfachkräfte angewandt. Abschließend werden

1 Sei es *peacebuilding*, *peacekeeping*, *peacemaking*, Gewaltprävention, Konfliktbearbeitung oder ein spezifisches Instrument wie z.B. Mediation – immer stehen der Umgang mit Konflikten und die Förderung des Friedens im Mittelpunkt.

Schlussfolgerungen für die Praxis der Friedens- und Konfliktarbeit und die Wissenschaft, insbesondere die Friedens- und Konfliktforschung, gezogen.

## Handlungsfelder des Zivilen Friedensdienstes

Die in der DEval-Studie beschriebenen Entwicklungen haben sich seit den 1990er Jahren intensiviert. Da der Zivile Friedensdienst seit 1999 staatlich finanziert und damit in größerem Umfang umgesetzt wird, ist er ein interessantes Untersuchungsbeispiel, an dem einiges zusammenkommt. Der ZFD setzt sich für Krisenprävention, Gewaltminderung und langfristige Friedensförderung ein und unterstützt lokale Friedensakteur\*innen und Partnerorganisationen in ihrer Arbeit. Als Programm, das vom Entwicklungsministerium finanziert und von verschiedenen Organisationen durchgeführt und getragen wird, vermittelt und entsendet es Fachkräfte in verschiedene Länder der Welt. In den Standards des Zivilen Friedensdienstes werden weite Handlungsfelder beschrieben, in denen Friedensfachkräfte tätig sind:

- „- Aufbau von Kooperations- und Dialogstrukturen über Konfliktlinien hinweg (einschließlich Stärkung traditioneller Schlichtungsinstanzen)
- Schaffung von Anlaufstellen und gesicherten Räumen für Unterstützung und Begegnung von Konfliktparteien
- Stärkung von Informations- und Kommunikationsstrukturen zum Thema ‘Ursachen und Auswirkungen gewaltsamer Konflikte’ (u.a. Friedensjournalismus, Vernetzung, Monitoring von Konfliktverläufen)
- Reintegration und Rehabilitation der von Gewalt besonders betroffenen Gruppen (einschließlich Maßnahmen der psychosozialen Unterstützung/Traumabarbeitung)
- Beratung und Trainingsmaßnahmen zu Instrumenten und Konzepten ziviler Konfliktbearbeitung, sowie beim Aufbau von Strukturen
- Friedenspädagogik (einschließlich Bildungsmaßnahmen zum Abbau von Feindbildern)
- Stärkung der lokalen Rechtssicherheit (Beobachtung der Menschenrechtssituation, Schutz vor Menschenrechtsverletzungen, Aufbau und Stärkung lokaler Institutionen).“ (Konsortium ZFD 2008: 3)

In der Bandbreite der Handlungsfelder wird die Vielfalt der Tätigkeiten in der Zivilen Konfliktbearbeitung deutlich. Vielfach bleibt jedoch unklar, ob auch verschiedene Rollenmuster der Friedensfachkräfte erkennbar sind, die sich z.B. für bestimmte Handlungsfelder herausbilden. Während sich bestimmte Aufgabenbereiche je nach Handlungsfeld und Fokus des Projekts unterscheiden, gibt es zugleich übergreifende Kompetenzen, die in allen Kontexten der Friedens- und Konfliktarbeit relevant sind. Empathiefähigkeit und die Fähigkeit zur Reflexion der eigenen Rolle werden in den Standards des ZFD

als Kernkompetenzen hervorgehoben (Konsortium ZFD 2008: 6f). Diese sind auch zentraler Bezugspunkt in professionellen Beratungsausbildungen.

## Expert\*innenberatung oder Prozessberatung – Vorschreiben oder Begleiten?

Für ein tieferes Verständnis davon, wie Friedens- und Konfliktarbeiter\*innen tätig sind, hilft die Auseinandersetzung mit Konzepten zur Einordnung und Kategorisierung verschiedener Rollen externer Drittparteien und Erkenntnissen der Beratungswissenschaft. Beratung will Entwicklungsprozesse unterstützen und Hilfe zur Selbsthilfe sein, indem sie Klient\*innen eine Orientierungs-, Planungs-, Entscheidungs- und Bewältigungshilfe bietet (Schnoor 2006: 7). Das „Ziel der Beratung ist die Erhöhung der Handlungssicherheit“ (ebd.) der Klient\*innen zur Bewältigung aktueller Krisen und Probleme.

In der Beratungswissenschaft wird grundlegend zwischen zwei verschiedenen Beratungsverständnissen unterschieden. In der informatorischen oder transitiven Form der Beratung – häufig mit *Consulting* beschrieben – werden in erster Linie Wissen vermittelt und Informationen gegeben (Seel 2014: 31). Dabei steht der Transfer dieses Wissens im Vordergrund. In reflexiven Formen der Beratung geht es darum, die Klient\*innen bei der Verarbeitung der Informationen zu unterstützen und vor allem (Selbst-) Reflexionsprozesse anzustoßen, in denen es z.B. um die Bedeutung des neuen Wissens für den eigenen Lebensweg geht (DGfB 2015). Wenngleich die Begriffe nicht deckungsgleich sind, wird die reflexive Form der Beratung stärker mit dem psychosozialen *Counseling* in Verbindung gebracht (Hoff & Zwicker-Pelzer 2015: 15). Äquivalent dazu beschreiben auch die Begriffe Expert\*innenberatung einerseits und Prozessberatung andererseits die gleichen Phänomene – plakativ gesprochen werden im ersten Fall Antworten gegeben, im zweiten Fall mehr Fragen gestellt. Natürlich kann es Mischformen geben und beides miteinander Hand in Hand gehen, da sowohl Fachwissen als auch Beratungskompetenzen erforderlich sind (Nestmann u.a. 2004: 35). Aber auch im weiten Bereich der Beratungsformate – von Mentoring und kollegialer Beratung, über Mediation, *coaching* und Supervision bis hin zu Organisationentwicklung – spielt diese Unterscheidung eine Rolle, da sich die Verfahren besonders über das Merkmal der Reflexivität vom Alltagsverständnis von Beratung – des reinen Ratschlag-Gebens – absetzen (Seel 2014: 31).<sup>2</sup>

2 Viele Beratungsformate differenzieren sich zudem danach aus, ob eine externe Drittpartei – ein\*e Berater\*in, Supervisor\*in, Coach etc. – dazu kommt, oder ob die Klient\*innen

Der Organisationsentwickler und Konfliktforscher Friedrich Glasl (2011) hat als grundlegende Unterscheidung die Begriffe direktiv und non-direktiv verwendet und stellt damit die Frage in den Mittelpunkt, ob das Setting sowie die Methoden im Prozess oder sogar die Inhalte und Lösungen vorgegeben werden. In jedem dieser Bereiche ist bei direktivem Vorgehen eine zwingende Vorschreibung möglich. In der non-direktiven Art der Intervention regt die beratende Drittpartei zur Lösungssuche an, spiegelt den Parteien ihr Verhalten und regt Änderungen unverbindlich an und lässt ggf. auch die Interventionsmethoden von den Konfliktparteien auswählen (ebd.: 445). Glasl systematisiert verschiedene Interventions- und vor allem Mediationsarten zudem im Rahmen seiner Eskalationsstufen. Indem er non-direktive Ansätze niedrigerem Eskalationsniveau zuordnet und direkte Interventionen mit mehr Machteinsatz in den Phasen hoher Konfliktintensität empfiehlt (ebd.: 397).

Der Friedensforscher John Paul Lederach (1995) hat schon in den 1990er Jahren in ähnlicher Weise zwischen Formen der Konfliktbearbeitung unterschieden. Er beschreibt einerseits das präskriptive Vorgehen des Trainings und der Intervention, in dem stärker direktiv vorgegangen wird und Inhalte und Wissen vorgegeben werden. Demgegenüber stellt er die elicitive Konflikttransformation<sup>3</sup> vor, bei der der Fokus auf dem Prozess und den Teilnehmenden liegt und Ideen aus ihnen 'hervorgeholt' werden (ebd.: 65). Bei der elicativen Herangehensweise geht es darum, die Konfliktparteien bei ihrem Prozess zu unterstützen. Indem die vorhandenen Strukturen, das lokale Wissen und die kulturgebundenen Ansätze der Konfliktbearbeitung offengelegt und genutzt werden (ebd.: 31). Zudem wendet Lederach sich von einer technokratischen, formelhaften „Konfliktklempnerei“ ab und lenkt den Blick auf „art and soul of building peace“ (Lederach 2005) und damit auf die schöpferische Energie der Interaktion und die stetige Veränderbarkeit, die alles im Fluss hält.

„Als John Paul Lederach unter dem Eindruck dieser neuen Bedingungen den Begriff elicitive Konflikttransformation in die Friedensforschung eingeführt hat, meinte er damit nicht einfach eine neue Bezeichnung für alte Techniken

---

sich untereinander beraten wie in Intervention, kollegialer Beratung und Peer-Mentoring. Aus diesen beratungswissenschaftlichen Gebieten, Organisationsentwicklung und (Sozial-) Pädagogik ergeben sich wertvolle Anregungen für Fragen, die in der Friedensarbeit und Entwicklungszusammenarbeit z.T. unter Partizipation, *local ownership* und Süd-Süd-Austausch diskutiert werden.

- 3 Die verschiedenen Begriffe Konfliktbearbeitung und Konflikttransformation weisen auf den Prozess hin, der notwendig ist, um Konflikte zu verändern. Im Gegensatz zu Konfliktlösung und -regulierung zeigen die Begriffe Konflikttransformation und -bearbeitung, dass sie von einem Konfliktverständnis geprägt sind, das Konflikte nicht als negativ begreift, sondern als zum Leben zugehörig, mit Chancen und Risiken für die weitere Entwicklung. In welcher Weise Konflikte sich auswirken hängt danach in hohem Maße vom Umgang mit den Konflikten ab.

oder Ziele, sondern einen erweiterten Zugang zum Verständnis von Frieden und Konflikt, der auch nach einer grundlegend neuen Haltung der KonfliktarbeiterInnen zu sich selbst und ihrer Tätigkeit [...] verlangt.“ (Dietrich 2011: 18)

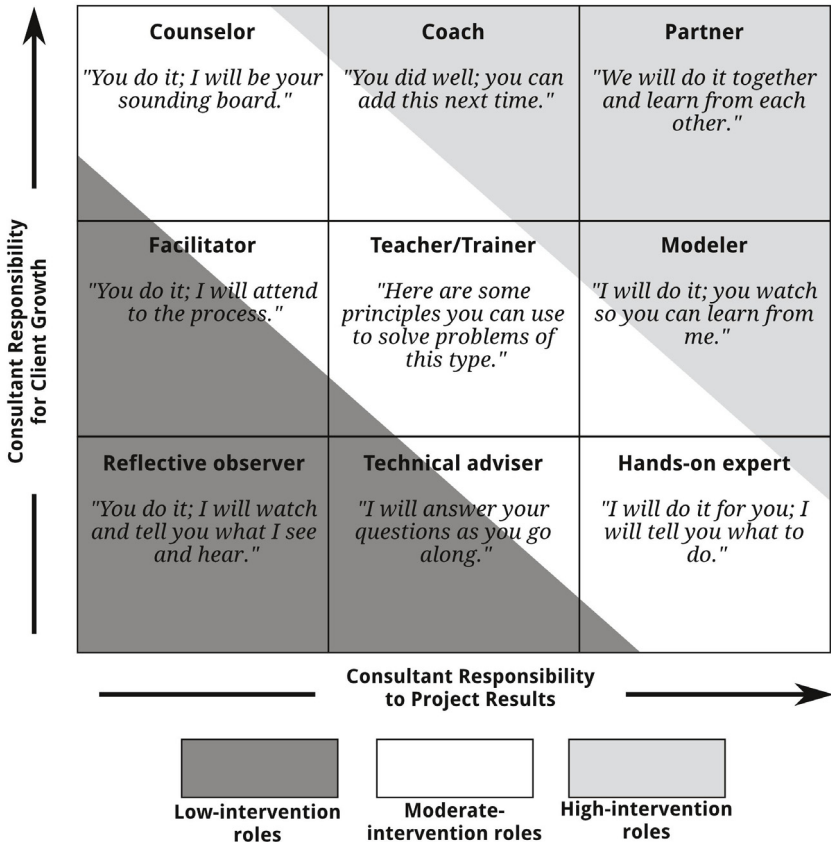
Es wird deutlich, dass der elicitive Ansatz die Person selbst, die in einen Konflikt eingreift, stärker in den Mittelpunkt stellt. Der Fokus liegt auf der Haltung der Beraterin\*des Beraters und dem Anspruch, sich selbst, das eigene Handeln und die eigene(n) Rolle(n) zu reflektieren. Auch wenn der Ansatz selbst nicht neu ist, so ist der Zugang doch so entscheidend anders, dass er längst noch nicht überall angekommen ist. In vielen Teilen der Internationalen Zusammenarbeit zeigt sich immer wieder, dass der/die allwissende „consultant“ noch lange nicht ausgedient hat und westliche, weiße Expertenberater\*innen weiterhin eingesetzt werden – trotz der berechtigten Einwände aus dem Globalen Süden, der eine Partnerschaft auf Augenhöhe auf Grund der asymmetrischen globalen Machtverhältnisse grundsätzlich in Frage stellt (glokal e.V. 2016: 13).

Um dieser Grundfrage kritisch nachzukommen, lohnt sich ein weiter differenzierender Blick auf die Art der Interventionen, in diesem Falle die Art der Beratung. Durch die Offenlegung von Einfluss- und Verantwortungsbereichen von Berater\*innen wird eine machtkritische Analyse von Beratungsbeziehungen und auch von Partnerschaften in der Internationalen Zusammenarbeit möglich. Zur Unterscheidung verschiedener Beratungsrollen haben Douglas P. Champion, David H. Kiel und Jean A. McLendon (1990) ein Raster erstellt, das typische Beratungsrollen beschreibt sowie nach Stärke der Intervention einteilt (Abb. 1, S. 441). Das Raster zeigt viele Rollen, die auch für die Friedens- und Konfliktarbeit relevant sind und sich vielfach in den Tätigkeiten der FFK widerspiegeln. Auch wenn hier der\*die Berater\*in in den Blick genommen wird, ist das Modell und die Auseinandersetzung mit Beratung immer auch für Teams und auf Gruppen von intervenierenden Personen anwendbar. Letztendlich geht es weniger um die Festschreibung einzelner Rollen oder gar Professionen, sondern um die Sensibilisierung für verschiedene Herangehensweisen und Arten der Beziehungsgestaltung.

Champion und Kolleg\*innen ordnen die Rollen auf zwei Skalen ein: nach der Verantwortung, die die Berater\*innen zum einen für die Projektergebnisse (horizontale Achse) und zum anderen für die Entwicklung der Klient\*innen übernehmen (vertikale Achse).<sup>4</sup> Einerseits geht es um Ergeb-

4 Häufig werden Beratungsrollen auf einer einzigen Skala nach dem Grad ihrer Direktivität eingeordnet oder danach, wie stark transitiv oder reflexiv sie sind. So ordnen beispielsweise Gordon Lippitt und Ronald Lippitt (2015: 84) Beobachter\*innen, Prozessberater\*innen, Faktenermittler\*innen, Erkennen\*innen von Alternativen, Mitarbeiter\*innen an Problemlösungen, Trainer\*innen, Expert\*innen und Advokat\*innen auf dieser Skala von nicht-direktiv bis direktiv ein.

Abb. 1: Raster der Beratungsrollen und Einordnung nach Stärke der Intervention und Verantwortung der Berater\*innen



Quelle: Eigene Darstellung nach Champion u.a. (1990: o.S.)

nisse: letztendlich häufig um die Deeskalation eines Konfliktes, den Aufbau von Beziehungen zwischen Konfliktparteien und um ganz konkrete Projektziele, die es zu erreichen gilt. Andererseits soll *ownership* der Akteur\*innen für ihren Prozess und eine Nachhaltigkeit der Ergebnisse – über die Anwesenheit der Drittpartei hinaus – im Vordergrund stehen, weshalb die Entwicklung der Klient\*innen fokussiert werden. Aus der Kombination der beiden Verantwortungsbereiche leiten die Autor\*innen eine Einteilung in Rollen niedriger, mittlerer und hoher Intervention ab.

Unter Anwendung dieser Kriterien mag überraschen, dass der\*die *hands-on expert* nicht zu den *high-intervention roles* gehört, der\*die



Partner\*in aber schon. Darin wird jedoch deutlich, dass auch im Ideal der Partnerschaft auf Augenhöhe eine Absicht besteht, zu beeinflussen, Veränderungen anzustoßen oder anders formuliert: zu intervenieren. Nach diesem Raster hat daher auch das Projekt, das darauf abzielt, Kompetenzen der Zielgruppe zu fördern, eine hohe Interventionsabsicht.

Der Trend vom „Macher“, über den „Ausbilder“ zum „Berater“ den die DEval-Studie (2015) beschrieben hat, findet sich auch in diesem Modell wieder. In der „Macher“-Ära der 1960er Jahre waren vor allem die Rollen der untersten Zeile des Rasters bedeutsam und es ging nur darum, wie stark die externe Partei für das Projekt selbst verantwortlich war (horizontale Achse). Mit dem „Ausbilder“-Fokus der 1980er Jahre kamen die Rollen der mittleren Zeile des Rasters hinzu. Schließlich wurde durch die Hinwendung zum „Berater“ seit den 1990er Jahren die oberste Zeile relevant, wodurch die Rollen betont wurden, die besonders stark das *Capacity Development* in den Mittelpunkt stellten. Damit geht einher, dass für die unterschiedlichen Rollen auch unterschiedliche Kompetenzen notwendig sind, weswegen die Auseinandersetzung mit Beratungskonzepten und Beratungskompetenzen geboten ist. Wie sich dieses Spannungsfeld der verschiedenen Rollen im Feld der Zivilen Konfliktbearbeitung ausgestaltet, wird nachfolgend untersucht.

## ZFD-Fachkräfte als Berater\*innen?

Das in Abb. 1 vorgestellte Modell der Beratungsrollen lässt sich auf internationale und lokale Akteur\*innen und auch speziell auf ZFD-Fachkräfte übertragen und alle der darin beschriebenen Rollen sind im Kontext von Ziviler Konfliktbearbeitung zu finden. Der *hands-on expert* findet sein Äquivalent in der EZ vor allem im klassischen „Macher“ der frühen Jahrzehnte. Ob diese Rolle noch in reiner Form Anwendung findet, ist speziell im ZFD fraglich, da i.d.R. die Projektverantwortung bei den Partnerorganisationen liegt. Zugleich lässt sich annehmen, dass manche Akteur\*innen und Partnerorganisationen die FFK als Expert\*innen adressieren, was zur Folge haben kann, dass Fachkräfte als *technical advisor* fungieren. Das Konzept der „integrierten Berater“ (Molitor 2012: 19) wird insbesondere von den kirchlichen Organisationen angewandt, die Personal in lokale Partnerorganisationen vermitteln. Diese Art der Mitarbeit wird als Ausdruck solidarischer Partnerschaft – z.B. innerhalb einer Weltkirche – verstanden und weist auf eine Parallele zur *Partner*-Rolle im Raster der Beratungsrollen hin, bei der gemeinsam gearbeitet und voneinander gelernt wird. Gleichzeitig kann auch die integrierte Fachkraft sehr unterschiedlich agieren. Besonders zu Beginn einer Projektpartnerschaft wird häufig berichtet, dass es zunächst

um Zuhören, Beobachten, Kennenlernen, Verstehen und Vertrauen aufbauen geht, so dass die Rolle eines *reflective observers* nahe liegt. Besonders für frühe Phasen einer Intervention werden die Rollen als *monitor*, *explorer*, *reassurer*, *decoupler*, *unifier*, *enskiller* und *convener* genannt, mit deren Hilfe der Prozess der Konfliktbearbeitung in Gang gesetzt werden soll (Mitchell 2006: 20). Als Anstifter\*innen zum Gespräch müssen Fachkräfte dann im frühen Stadium ihrer Arbeit mit möglichst vielen Konfliktbeteiligten in den Dialog kommen (Baechler 2007: 252). Vor allem die Tatsachen, dass sie nicht direkt in den Konflikt verwickelt sind und als Außenstehende neue Perspektiven in oft verfahrenere Konfliktszenarien einbringen können, werden immer wieder als zentrale Aspekte genannt, die FFK ausmachen (GIZ 2015: 9). Auch die Rolle als Netzwerker\*in und Türöffner\*in, mit der die Fachkräfte Menschen zusammenbringen, die vielleicht sonst nicht zusammengekommen wären, wird erwähnt (Friess 2012: 12f; Konsortium ZFD 2014: 11). Sehr häufig gehört die Durchführung von Trainings, Schulungen, Workshops und Seminaren zum Aufgabenbereich der FFK. Wie solche Lernformate gestaltet sind und welche Rolle die Fachkräfte konkret darin innehaben, kann ganz unterschiedlich sein. Es steht oftmals weniger die Wissensvermittlung als das erfahrungs- und prozessorientierte Lernen im Mittelpunkt. Neben der Vermittlung als Transmission von Informationen und als Transfer von Know-How tritt in wachsendem Maße Vermittlung als Transformation von Einstellungen und Motivationen „im Sinne eines edukativen Prozesses mit offenem Ausgang“ in den Vordergrund (Freitag 2006: 14, 134). Je nach didaktischem Konzept und Intention der Veranstaltung können die Rollen vom *modeler*, über den *teacher/trainer* bis zum *coach* und *facilitator* reichen. Dies ist jeweils abhängig davon, wieviel Wissensvermittlung stattfindet und Inhalte gesetzt sind (präskriptiver Ansatz) oder wieviel Prozessorientierung und Ausprobieren im Fokus steht und Mitgestaltung durch die Teilnehmenden möglich ist (elicitiver Ansatz). *Modeler* und *teacher/trainer* sind in ihrem Rollenmodell stärker präskriptiv und direktiv angelegt, die Rollen der *coaches* und *facilitators* sind elicativer und non-direktiver angedacht. FFK schulen, begleiten, beraten und gestalten Prozesse mit. Sie sind als *envisioners*, *enhancers*, *guarantors*, *legitimisers* und *reconcilers* sowie als Moderator\*innen, Prozessbegleiter\*innen und Unterstützer\*innen tätig und widmen sich damit vielfach prozess-orientierten Tätigkeiten (Mitchell 2006: 20; Graf u.a. 2007: 124). Als Mit-Denker\*innen, Katalysator\*innen oder Impulsgeber\*innen (Tempel 2000: 228) unterstützen und stärken sie einheimisches Personal und einheimische Strukturen, „indem sie auch an der Lösung konkreter Probleme ‘von innen heraus’ mitarbeite[n]“ (Konsortium ZFD 2014: 5). Zudem gibt es im ZFD viele Stellen in

psychosozialen Handlungsfeldern, in denen FFK beispielsweise mit traumatisierten Menschen, Geflüchteten oder Kindersoldat\*innen arbeiten. Hierfür sind eine besondere Beratungskompetenz und häufig auch psychologische Kenntnisse und Kompetenzen gefragt, die damit auf die Rolle des *counselors* verweisen. „Letztendlich habe ich in meinem Einsatz viele Rollen übernommen: Expertin, Coach, Partnerin/Kollegin, Fazilitatorin/Moderatorin, Organisationsberaterin, produktive Fremde [...].“ (Düé 2015: 15)

Es zeigt sich, dass sich die Tätigkeiten und Handlungsfelder in der Regel nicht so klar voneinander abgrenzen lassen, sodass eine Rolle eindeutig einem Handlungsfeld zuzuordnen wäre. In der Praxis ist zu erwarten, dass Fachkräfte zwischen verschiedenen Rollen wechseln müssen und dieses *switching* (situitives Wechseln zwischen mehreren Rollen) hilfreich bei der Ausübung ihrer Arbeit ist, da sie je nach Situation und Gegenüber in verschiedenen Rollen unterschiedlich agieren können (Schultze-Gebhardt 2016).

## Schlussfolgerungen für die Praxis der Friedens- und Konfliktarbeit

Wie die Vielzahl der Einsatzfelder zeigt, ist eine differenzierte Betrachtung von Beratungsrollen auch bei ZFD-Fachkräften notwendig. Wenn Berater\*innen gesucht werden, muss auch klar sein, in welcher Weise sie beratend tätig sein sollen. Mit Hilfe eines solchen Modells können alle möglichen Interaktionssettings und Interventionsformen genauer beleuchtet werden und Akteur\*innen selbst ihre Rollen differenziert untersuchen, was ein wichtiger Baustein für eine machtkritische Analyse von Zusammenarbeit ist (glokal e.V. 2015: 87ff). Beratungskompetenzen und Bewusstsein für und Umgang mit unterschiedlichen Rollen sind daher wichtige Schlüsselkompetenzen für Fachkräfte des Zivilen Friedensdienstes. Wenn das Profil der FFK klar benannt werden kann, hilft das Organisationen zunächst dabei, die richtigen Personen für die ausgeschriebenen Stellen zu finden. Des Weiteren trägt das Bewusstsein zur zielgerechten Qualifizierung und hilfreichen Personalbegleitung bei. Alle ZFD-Organisationen haben Kurselemente zu Beratung und Rollenverständnissen mit in ihre Vorbereitung aufgenommen. Gleichzeitig handelt es sich dabei um Einheiten, die mehrere Tage oder eine Woche lang sind, was nicht vergleichbar mit einer fundierten Beratungsausbildung ist. Das Wissen über verschiedene Rollen bietet eine Grundlage, auf die mit begleiteter, praktischer Lernerfahrung aufgebaut werden sollte. So kann Supervision (bzw. *coaching*), die den FFK in allen ZFD-Organisationen angeboten wird, nicht nur als Präventionsinstrument zur Erhaltung der psychischen Gesundheit, sondern

als Lernbegleitung für Reflexionsprozesse über Erwartungen, Diffusionen und Konflikte eingesetzt werden. Gerade das erste halbe Jahr im Dienst bietet viele Möglichkeiten, das Wissen aus der Vorbereitung mit den gerade gemachten Erfahrungen zu verknüpfen. Dies kann genutzt werden, indem in dieser Phase die Begleitung verstärkt wird: durch Trainings *on-the-job* oder *blended learning*<sup>5</sup> Formate, durch Lernpartnerschaften und Tandems aus der Vorbereitung und durch Mentoring oder *peer-coaching* oder Intervision. Es geht primär darum, mehr Reflexionsräume zu bieten, um das eigene Handeln, die Situation und das Beziehungsgeflecht im Beratungssystem immer wieder neu zu überdenken. Alle Organisationen engagieren sich hier bereits, aber es handelt sich um einen Prozess in ständiger Weiterentwicklung. Insgesamt wird die Begleitung und Beratung der Fachkräfte immer wichtiger, je stärker sie selbst als Berater\*innen mit differenzierten Rollen im Einsatz sind.

Mit dem Beratungsblick auf externe Interventionen geraten Beziehungen und Interaktionen in den Fokus, die als ein maßgeblicher Faktor für die Wirksamkeit erkannt wurden und die Grundlage für Lernen und Veränderungen sind. In der personellen Entwicklungszusammenarbeit und speziell in der Friedens- und Konfliktarbeit setzt sich dieses Verständnis immer stärker durch. So hat die Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe beispielsweise ein Wirkmodell als Grundlage ihrer Personalvermittlung entwickelt, das den Fokus auf die interagierenden Personen – Fachkräfte und lokale Akteur\*innen – und ihre Interaktionen legt (AGEH 2015). Mit der Abkehr von linearen Wirkungsvorstellungen geht auch eine Skepsis gegenüber einem rein technokratischen Blick auf Konfliktbearbeitung einher, bei der lediglich die richtigen *Tools* gelernt und zur Anwendung gebracht werden müssen, um einen Konflikt zu lösen. Die reflexive Sicht auf die eigenen Rollen – sowohl von Beratenden als auch von Beratenen – gewinnt somit immer stärkere Bedeutung, je mehr sich die Organisationen den bisherigen Problemen und der Kritik an der Arbeit stellen.<sup>6</sup> Eine grundlegend neue Haltung, wie sie der elicitive Ansatz fordert, benötigt daher weitreichende Veränderungen in Strukturen, Ausbildungen und Ausgestaltung der Zusammenarbeit im Bereich der Friedens- und Konfliktarbeit.

---

5 Im *Blended-Learning* werden *E-Learning*-Elemente mit Präsenz- und Selbstlernphasen verbunden. Siehe hierzu z.B.: <https://www.forumzfd-akademie.de/de/berufsbegleitende-weiterbildung-friedens-und-konfliktarbeit>, letzter Aufruf: 13.2.2017.

6 Grundlegende, konzeptionelle Defizite hat beispielsweise Lederach beschrieben, als er auf das *interdependency gap*, *justice gap* und *process-structure gap* (Lederach 1999) und das *authenticity gap* (Lederach 2005) im *peacebuilding* hingewiesen hat.

## Fazit für Wissenschaft und Forschung

Die vorangegangenen Überlegungen haben neben den Anregungen für die Praxis zudem Implikationen für die Wissenschaft. Sowohl die Beratungswissenschaft als auch die Friedens- und Konfliktforschung sind *interdisziplinäre* Wissenschaftsbereiche, die sich auf Erkenntnisse verschiedener Disziplinen stützen und zudem *transdisziplinär* Fragen aus der Praxis bearbeiten (Moldaschl 2009: 21; Bernshausen & Bonacker 2015: 253). Besonders die starke Verbindung mit der Praxis, durch die in beiden Bereichen gesellschaftlich relevante Phänomene erforscht und Erkenntnisse zwischen Wissenschaft und Praxis ausgetauscht werden, macht die Auseinandersetzung mit transdisziplinären und partizipativen Forschungszugängen sowie Praxis- und Aktionsforschung besonders relevant. Es zeigt sich, dass in den beiden Feldern der Konfliktbearbeitung und Beratung die Auseinandersetzung mit der Art der Intervention von Bedeutung ist und Erkenntnisse aus Beratungswissenschaft und Friedens- und Konfliktforschung wechselseitig wahrgenommen werden sollten. Bei beiden Disziplinen wird deutlich, dass die intervenierende Person selbst stärker in den Blick genommen werden muss, was gleichsam auf die forschende Person übertragen werden kann, da auch Forschung letztlich immer eine Intervention ist und jeder Beratungsprozess, jede Mediation und jede Maßnahme der Konfliktbearbeitung von der (forschenden) Beobachtung beeinflusst wird. Gerade in der selbstreflexiven Auseinandersetzung der elicativen und prozessbegleitenden Ansätze liegt eine Stärke, die weiter genutzt und ausgebaut werden sollte. Die Förderung einer solchen Grundhaltung dient nicht nur den Fachkräften sowie den Friedensorganisationen in Nord und Süd, sondern nicht zuletzt auch der Wissenschaft, Lehre und Forschung selbst.

## Literatur

- Ameln, Falko von (2006): „Organisationsentwicklung in der Entwicklungszusammenarbeit“. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, Bd. 37, Nr. 1, S. 85-100 (<https://doi.org/10.1007/s11612-006-0011-2>).
- AGEH – Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe e.V. (2015): *Welt Weit Wirksam. Das AGEH-Wirkmodell*. [https://www.ageh.de/fileadmin/pdf/broschueren/AGEH\\_2015\\_Flyer\\_Wirkmodell\\_07.pdf](https://www.ageh.de/fileadmin/pdf/broschueren/AGEH_2015_Flyer_Wirkmodell_07.pdf), letzter Aufruf: 23.8.2017.
- Baechler, Günther (2007): „Unterschiedliche Rollen eines Vermittlers bei der Konflikttransformation in Nepal“. In: Ballreich, Rudi; Fröse, Marilie W. & Hannes Piber (Hg.): *Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Innovative Konzepte und Methoden*. Bern, S. 251-269.
- Bernshausen, Sirin, & Thorsten Bonacker (2015): „Ist die Friedens- und Konfliktforschung auf dem Weg zur Disziplin? Ein wissenschaftssoziologischer Blick auf die Bedeutung

- von Studiengängen für die Ausdifferenzierung von Disziplinen“. In: Bös, Matthias; Lars Schmitt & Kerstin Zimmer: *Frieden vermitteln? Lehren und Lernen in der Friedens- und Konfliktforschung*. Wiesbaden, S. 247-268 ([https://doi.org/10.1007/978-3-658-07798-3\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-658-07798-3_13)).
- Brüggemann, Anna (2012): „Motorradhelm statt Tropenhelm. Koloniale Echos in Entwicklungszusammenarbeit und Freiwilligendiensten“. In: Berliner Entwicklungspolitiker Ratschlag e.V.: *Wer ändert einen Brunnen gräbt... Rassismuskritik, Empowerment, globaler Kontext*, Berlin.
- Champion, Douglas P.; David H. Kiel & Jean A. McLendon (1990): „Choosing a Consulting Role“. In: *Training and Development Journal*, Bd. 44, Nr. 2, S. 66-69.
- DGfB – Deutsche Gesellschaft für Beratung (2015): *Beratung in der reflexiven Gesellschaft. Positionspapier*. [http://dachverband-beratung.de/dokumente/DGfB\\_Positionspapier\\_2015\\_Beratung%20in%20der%20reflexiven%20Gesellschaft.pdf](http://dachverband-beratung.de/dokumente/DGfB_Positionspapier_2015_Beratung%20in%20der%20reflexiven%20Gesellschaft.pdf), letzter Aufruf: 23.8.2017.
- DEval – Deutsches Evaluierungsinstitut für Entwicklungszusammenarbeit (2015): *Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer. Ein Personalinstrument der deutschen Entwicklungszusammenarbeit*. Bonn.
- Dietrich, Wolfgang (2011): *Variationen über die vielen Frieden*. Bd. 2: *Elicitive Konflikttransformation und die transnationale Wende der Friedenspolitik*. Wiesbaden (<https://doi.org/10.1007/978-3-531-93089-3>).
- Düé, Julia (2015): „Chancen nutzen, sobald sie sich bieten. Rollenfindung in der Friedensarbeit in Kolumbien“. In: Arbeitsgemeinschaft Entwicklungshilfe e.V. (Hg.): *Contacts. Das AGEH-Magazin*, 3/2015, Köln, S. 14f.
- Freitag, Christine (2006): *Vermittlung. Eine zentrale, aber vernachlässigte Kategorie professionellen Handelns in der internationalen Zusammenarbeit*. Frankfurt a. M.
- Friess, Susanne (2012): „Rollen-Spiel. Beratung in der Entwicklungszusammenarbeit fordert ganz verschiedene Kompetenzen“. In: Arbeitsgemeinschaft Entwicklungshilfe e.V. (Hg.): *Contacts. Das AGEH-Magazin*, 2/2012, Köln, S. 12f.
- GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (2015): *Change for Peace*. Bonn, <https://www.ziviler-friedensdienst.org/sites/ziviler-friedensdienst.org/files/anhang/publikation/zfd-change-peace-4092.pdf>, letzter Aufruf: 23.8.2017.
- Glasl, Friedrich (2011): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Stuttgart ([https://doi.org/10.1007/978-3-531-92789-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92789-3_4)).
- glokal e.V. (2016): *Das Märchen von der Augenhöhe. Macht und Solidarität in Nord-Süd-Partnerschaften*. Berlin.
- Graf, Wilfried; Gudrun Kramer & Augustine Nicolescou (2007): „Counselling and Training for Conflict Transformation and Peace-Building: The TRANSCEND Approach“. In: Webel, Charles P., & Johan Galtung (Hg.): *Handbook of Peace and Conflict Studies*. London, S. 123-142 (<https://doi.org/10.4324/9780203089163.pt2>).
- Hoff, Tanja, & Renate Zwicker-Pelzer (2015) (Hg.): *Beratung und Beratungswissenschaft*. Baden-Baden (<https://doi.org/10.5771/9783845268545>).
- Konsortium ZFD – Konsortium Ziviler Friedensdienst (2008): *Standards für den Zivilen Friedensdienst. Gemeinsame Grundlage des Konsortiums Ziviler Friedensdienst bei der Entwicklung von Projekten. Überarbeitete Fassung*, Bonn, <https://www.ziviler-friedensdienst.org/sites/ziviler-friedensdienst.org/files/anhang/publikation/zfd-standards-fuer-den-zivilen-friedensdienst-29553.pdf>, letzter Aufruf: 23.8.2017.
- Konsortium ZFD – Konsortium Ziviler Friedensdienst (2014): *Ziviler Friedensdienst (ZFD). Grundlagen, Akteure und Verfahren des ZFD*. Unveröffentlichtes Dokument zum Reformprozess.
- Lederach, John Paul (1995): *Preparing for Peace. Conflict Transformation across Cultures*. Syracuse, US-NY.

- Lederach, John Paul (1999): „Just Peace: The challenges of the 21<sup>st</sup> Century“. In: European Centre for Conflict Prevention (Hg.): *People building Peace. 35 Inspiring Stories from Around the World*. Utrecht, S. 27-36.
- Lederach, John Paul (2005): *The Moral Imagination. The Art and Soul of Building Peace*. New York, US-NY (<https://doi.org/10.1093/0195174542.001.0001>).
- Lepenius, Philipp (2014): „‘La rage de vouloir conclure’. Wissensvermittlung als Entwicklungsengpass oder warum Experten so arbeiten, wie sie es tun“. In: Ziai, Aram (Hg.): *Im Westen nichts Neues? Stand und Perspektiven der Entwicklungstheorie*. Baden-Baden (<https://doi.org/10.5771/9783845251547-211>).
- Lippitt, Gordon, & Ronald Lippitt (2015): *Beratung als Prozess. Was Berater und ihre Kunden wissen sollten*. 4. Aufl., Wiesbaden (<https://doi.org/10.1007/978-3-658-07850-8>).
- Mitchell, Christopher R. (2006): „Conflict, Social Change and Conflict Resolution. An Enquiry“. In: Bloomfield, David; Martina Fischer & Beatrix Schmelzle (Hg.): *Social Change and Conflict Transformation*. Berlin, S. 13-36.
- Moldaschl, Manfred (2009): „Beratung als Wissenschaft, als Profession oder Kunst?“. In: Möller, Heidi, & Brigitte Hausinger (Hg.): *Quo vadis Beratungswissenschaft?* Wiesbaden, S. 19-41 ([https://doi.org/10.1007/978-3-531-91899-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91899-0_2)).
- Molitor, Carmen (2012): „Vom Macher zum Berater. Über den Wandel des Berufsprofils EntwicklungshelferIn“. In: Arbeitsgemeinschaft Entwicklungshilfe e.V. (Hg.): *Contacts. Das AGEH-Magazin*, 2/2012, Köln, S. 17-19.
- Nestmann, Frank; Frank Engel & Ursel Sickendiek (2004) (Hg.): *Das Handbuch der Beratung*. Bd. 1: *Disziplinen und Zugänge*. Tübingen.
- Nestmann, Frank; Frank Engel & Ursel Sickendiek (2013) (Hg.): *Das Handbuch der Beratung*. Bd. 3: *Neue Beratungswelten: Fortschritte und Kontroversen*. Tübingen.
- Schnoor, Heike (2006) (Hg.): *Psychosoziale Beratung in der Sozial- und Rehabilitationspädagogik*. Stuttgart.
- Schultze-Gebhardt, Kathrin (2016): „‘Gut beraten’ – Beratungsrollen stimmig und aktiv gestalten“. In: Arbeitsgemeinschaft der Entwicklungsdienste e.V. Förderungswerk (Hg.): *transfer*, 3/2016, Bonn, S. 10f.
- Schweitzer, Christine (2004): „Zivile Interventionen“. In: Sommer, Gert, & Albert Fuchs (Hg.): *Krieg und Frieden. Handbuch der Konflikt- und Friedenspsychologie*. Weinheim, S. 508-521.
- Seel, Hans-Jürgen (2014): *Beratung: Reflexivität als Profession*. Göttingen (<https://doi.org/10.13109/9783666403682>).
- Tempel, Konrad (2000): „Wollen und Können. Leitgedanken der Ausbildung zu Friedensfachkräften“. In: Evers, Tilman (Hg.): *Ziviler Friedensdienst. Fachleute für den Frieden – Ideen, Erfahrungen, Ziele*. Opladen, S. 223-239 ([https://doi.org/10.1007/978-3-322-97498-3\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-322-97498-3_19)).
- Wenzler-Cremer, Hildegard, & Georg Cremer (2006): „Beratung in der Entwicklungszusammenarbeit“. In: Steinbach, Christoph (Hg.): *Handbuch Psychologische Beratung*. Stuttgart, S. 374-384.

Anschrift der Autorin:

Daniela Pastoors

[daniela.pastoors@uni-marburg.de](mailto:daniela.pastoors@uni-marburg.de)